

STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS IN HOSPITALS

TENGIZ VERULAVA

Doctor of Medicine, Professor,
School of Medicine and Healthcare Management, Caucasus University, Georgia

ABSTRACT. The purpose of the research is to study the strategic management process in Georgia's hospitals. As part of the quantitative research, a survey of managers of hospitals was conducted using a pre-structured questionnaire. A relatively small number of hospitals attended strategic planning lectures and pieces of training (13%), Only one hospital had a strategic planning committee (4.3%), 87% of hospitals had a documented strategic plan; Strategic planning was primarily engaged by the management board (69.6%), with doctors participating to a lesser extent (30.4%). Only 34.8% of hospitals develop their budget according to the strategic plan. Resources (43.5%), allocation of budget funds (47.8%) and identification of additional financial resources (47.8%) are not made in accordance with the goals of the strategic plan. Most hospitals are less likely to compare the evaluation results of goal achievement indicators with other hospitals (52.2%), and 43.5% report the values of actions taken to accomplish the strategic plan's goals to the hospital. Most of the hospitals rarely do benchmarking of other hospitals' goal-achieving measures (78.3%).

Small number of clinics have a strategic management process that, as a consequence, affects their success in the healthcare market. Hospitals develop a strategy plan, but its implementation is poorly monitored and not based on scientific methods.

It is reasonable for the state to impose a legal requirement that hospitals produce a written strategic plan. Providing educational training on the strategic management process in hospitals is essential.

KEYWORDS: STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGY PLANNING, STRATEGY ASSESSMENT, HOSPITAL, TBILISI.

INTRODUCTION

Strategic planning is a set of activities that enable an organisation to identify its intended future and develop actions that will lead to it. An organisation creates a document that serves as a guide for the company over an extended period and outlines its strategies for getting from the current situation to the desired future one. Strategic planning involves taking long-term measures and helps the organisation to anticipate and avoid expected risks (Huebner & Flessa, 2022). A well-planned strategy can anticipate environmental changes and allocate resources appropriately (Buchbinder & Shanks, 2016). Strategic management integrates the organisation's common goals and values, improves the financial condition, and simplifies decision-making, reforms, and innovations.

The strategic planning process consists of four main stages: assessing external circumstances (political, economic, sociocultural, technological, and legal); evaluating its internal setting (SWOT analysis), determining its strategic goals and objectives; putting the strategic plan into action; evaluating its intermediate and final results; and making changes and corrections. The strategy modification process is ongoing and always updated (Harrison, 2020).

Medical organisations operate in dynamic global and local environments affected by demographic, economic, political, legislative, technological, and other societal developments. These changes have led to a complicated and unstable competitive environment. In order to better adapt to the continually evolving environment, the key priority of the healthcare system is

TABLE 1. Characteristics of hospitals

		N	%
Type of the hospital	General specialised	18	78%
		5	22%
Number of beds	Less than 100	3	13%
	100-200	11	49%
	More than 200	9	38%
Number of employees	Less than 200	6	26%
	More than 200	17	74%
managers' level of education	Bachelor	5	21.7%
	Master	14	60.9%
	Doctor	4	17.4%
The field of managers' education	Healthcare management	8	34.8%
	Business Administration	15	65.2%

the smooth operation and stable condition of the hospital sector, which will respond to the complex daily challenges. It is essential to consistently practice efficient strategic management processes in hospitals to build a stable and profitable environment (Ginter et al., 2018).

In some countries, according to the legislation, medical organisations are required to have a written strategic plan for accreditation, as well as they are obliged to create a strategic planning department, which defines the medium and long-term strategy of the organisation. In Turkey, the health system has achieved impressive results through a healthcare reform program based on strategic planning (Johansen, 2015).

Studies indicate that hospitals develop a strategic plan due to the requirement of the established regulatory rule in the country. Developing a strategic plan was a motivation to achieve organisational success only for a limited number of hospitals. According to research, there is a strategic plan in hospitals. However, it cannot be defined in detail by the people in charge (Naamati-Schneider, 2020). Due to the external environment's risks, which are mostly of a political-legal and financial nature, medical organisations' strategic management processes lag behind those in other business sectors.

Political factors have a huge influence on the strategic management process; particularly, unpredictable strict regulations of the state represent a significant threat. However, researchers claim that the stability of hospitals, which necessitates the efforts of all stakeholders, should be the state's top priority (Pascuci et al., 2017).

There are numerous problems with strategic hospital management in different countries worldwide. In this regard, it is essential to comprehend the current condition of the strategic management process in Georgia's hospital sector. The research aims to study the process of strategic management in the hospital sector. This will help to improve the understanding of strategic planning as a critical issue in healthcare management.

METHODOLOGY

The quantitative research method is used in the paper. The study included ten large Tbilisi hospitals. Hospitals were chosen based on size, location, bed count and ownership. Key figures of the hospitals participated in the study, including the general director, financial director, technical director, head of the quality management service, director of public relations, clinical director, head of research and development of the hospital, as well as heads of various departments (surgery, gynaecology, obstetrics, paediatrics). The research included 23 hospital managers, and they were chosen as respondents since they are in charge of developing the organisation's strategy.

The research tool was a pre-structured questionnaire based on a literature review and expert opinions. The surveys were conducted from 01.11.22 to 10.12.22.

The Research Ethics Committee of Caucasus University approved the study. The survey was conducted following the principle of informed consent. Respondents were provided with information about the study.

TABLE 2. Strategic plan development and implementation process in Hospitals

		N	%
Strategy management consultant	Yes	0	0%
	No	23	100%
Strategy management committee	Yes	1	4.3%
	No	22	95.7%
A documented strategic plan	Yes	18	78.3%
	No	5	21.7%
Participation in strategic planning lectures and training	Yes	3	13%
	No	20	87%
things involved in strategic planning	Governing Board personnel	16	69.6%
		7	30.4%

RESEARCH RESULTS

Of the studied hospitals, 18 (78%) were general profile, and 5 (22%) were specialised. The number of beds in half of the hospitals participating in the study (49%) was between 100 and 200; the majority of hospitals (74%) had more than 200 workers. Most of the managers interviewed (60.9%, n= 14) hold a master's degree. Most managers (65.2%, n= 15) had a background in business administration. Table 1 shows further hospital demographic data (see Table 1).

For strategic planning, none of the hospitals used external consultants. Very few hospitals participated in lectures and pieces of training on strategic planning (n=3, 13%), only one inpatient had a strategic planning committee (n=1, 4.3%), and most of the inpatients interviewed (n=18, 87%) had a documented strategic plan. The management board (n=18, 69.6%) was mostly

involved in strategic planning, and doctors were partially involved (n=7, 30.4%). (see Table 2.)

In the initial phase, we examined how the hospital budget is determined in accordance with strategic priorities. According to the survey, only a third of hospitals (n=8, 34.8%) base their budgets on priorities and strategic objectives. Almost half of the hospitals reported that the hospital budget is not reviewed according to the hospital's strategic goals. The budget is developed according to the strategic plan in one-third of hospitals (n=7, 30.4%). However, the distribution of resources (n=10, 43.5%) and budget funds (n=11, 47.8%), as well as the identification and acquisition of new financial resources (n=11, 47.8%), are not in accordance with the goals and priorities of the strategic plan (see Table 3).

Following that, we investigated the extent to which hospitals operate according to a predetermined strategic plan. Most hospitals integrate project imple-

TABLE 3. Budget distribution in hospitals according to strategic priorities

	weak	medium	good
	n/%	n/%	n/%
The budget is set based on priorities and strategic goals	10 (43.5%)	5 (21.7%)	8 (34.8%)
The budget is updated in accordance with strategic goals.	12 (52.2%)	6 (26.1%)	5 (21.7%)
The budget is developed according to the strategic plan	11 (47.8%)	5 (21.7%)	7 (30.4%)
Resources are allocated according to the strategic goals	10 (43.5%)	9 (39.1%)	4 (17.4%)
Allocation of budget funds according to the priorities set by the strategic plan	11 (47.8%)	5 (21.7%)	7 (30.4%)
New financial resources are identified and acquired to accomplish strategic goals	11 (47.8%)	3 (13%)	9 (39.1%)

TABLE 4. Project implementation process in hospitals according to the strategic plan

	weak	medium	good
	n/%	n/%	n/%
Projects are carried out according to the strategic plan	3 (13%)	4 (17.4%)	16 (69.6%)
The set goals are in line with the hospital's strategic plan	3 (13%)	5 (21.7%)	15 (65.2%)
Managers are evaluated annually depending on their achievement of strategic goals.	16 (69.6%)	4 (17.4%)	3 (13%)
An annual reward system is established based on the level of employee participation in the implementation of strategic goals	18 (78.3%)	2 (8.7%)	3 (13%)
Annual evaluation of the performance of the hospital manager according to the level of achievement of strategic goals	17 (73.9%)	2 (8.7%)	4 (17.4%)

mentation and goals with the hospital's strategic plan. However, the annual evaluation of managers and the establishment of an annual reward system are not done according to the level of achievement of strategic goals (see Table 4.).

In terms of reviewing the strategic plan, the survey discovered that most hospitals regularly evaluate the results of programs centred on strategic goals using pre-defined target achievement indicators. In addition, hospitals evaluate target performance rates throughout certain periods. However, the majority of hospitals are less likely to compare the results of the evaluation of the performance indicators with those of other hospitals ($n=12$, 52.2%), regularly report the values of the measures to achieve the strategic plan goals to the hospital ($n=12$, 43.5%) and the public and stakeholders ($n=17$, 73.9%), they are also less likely to benchmark other hospitals' performance measures to ensure the effectiveness of strategic projects. ($n=17$, 78.3%) (see Table 5.).

DISCUSSION

The process of developing and implementing a strategic plan in 23 prominent hospitals in Georgia was examined in the previous study. According to research, the governing board is the most involved in strategic planning, while physicians are relatively less involved. Furthermore, very few hospitals participate in strategic planning lectures and training. A lack of strategy understanding limits the proper implementation of a strategic plan.

Even though the vast majority of hospitals ($n=18$, 87%) had a documented strategic plan, a significant number of hospitals rarely develop or modify hospital

budgets in accordance with the strategic plan, goals and priorities. Furthermore, the allocation of resources and budget funds, as well as the identification and acquisition of new financial resources, are not in accordance with the strategic plan's goals and priorities. This indicates that strategic planning has not yet found its place in the healthcare system. Strategic management is only implemented by a tiny percentage of clinics, impacting their success and position in the healthcare industry.

Although hospital managers are responsible for achieving strategic goals, their performance is not assessed annually. Additionally, the annual reward system of hospitals does not consider employees' participation level in implementing strategic goals.

According to the report, most hospitals regularly evaluate the outcomes of projects that focus on achieving strategic goals using pre-established goal achievement indicators. Hospitals also analyse target achievement rates at specified periods or as needed. However, the evaluation results are not properly analysed. The results of examining the goal-achievement indicators are rarely compared to those of previous analyses, predetermined standards, or outcomes obtained in other hospitals. Additionally, neither the hospital nor the community or other stakeholders are regularly informed of the costs of the measures taken to accomplish the strategic plan's goals. Less emphasis is put on benchmarking measures to achieve the goals of other hospitals in order to ensure the effectiveness of strategic projects.

According to research, establishing quality management standards and tools (e.g., Joint Commission International, KTQ-Accreditation, ISO 9001) in hospitals enhances the development of strategies, which raises the hospital's evaluation status as well. As a result, ad-

TABLE 5. An evaluation of how well hospitals performed in terms of their strategic goal

	weak	medium	good
	n/%	n/%	n/%
Evaluation of the results of projects related to the strategic plan using indicators of goal achievement	2 (8.7%)	5 (21.7%)	16 (69.6%)
Use of target achievement indicators at both hospital and department level	3 (13%)	6 (26.1%)	14 (60.9%)
Considering the balance between them when developing indicators of goal achievement	4 (17.4%)	6 (26.1%)	13 (56.5%)
Regular evaluation of indicators of goal achievement	5 (21.7%)	6 (26.1%)	12 (52.2%)
Analysis of target achievement indicators throughout certain periods	6 (26.1%)	7 (30.4%)	10 (43.5%)
Comparison of the results of the examination of the target accomplishment indicators with prior evaluations	8 (34.8%)	6 (26.1%)	9 (39.1%)
Comparing the results of the evaluation of the indicators of the achievement of the goals with the predetermined standard	9 (39.1%)	4 (17.4%)	10 (43.5%)
A comparison of the results of the evaluation of the achievement of the objectives with the results of other hospitals	12 (52.2%)	4 (17.4%)	7 (30.4%)
After assessing and comparing the results of the evaluation of measures to accomplish the goal, developing and implementing appropriate interventions	9 (39.1%)	8 (34.8%)	6 (26.1%)
Regularly report to the hospital the values of measures to achieve the goals of the strategic plan	10 (43.5%)	7 (30.4%)	6 (26.1%)
Regularly reporting to the public and stakeholders the value of measures to achieve strategic plan goals	17 (73.9%)	3 (13%)	3 (13%)
Benchmarking measures of other hospitals' goal achievement in order to ensure the effectiveness of strategic projects	18 (78.3%)	3 (13%)	2 (8.7%)

equate integration of quality management standards into strategic planning is required.

Based on the research, hospitals in Georgia create a strategic plan and fail to implement it. Other research with similar findings concluded that while medical organisations create good strategic plans, the control of their execution is very poor and not based on scientific principles (Naamati-Schneider, 2020).

Research also shows that hospitals should use the most up-to-date science-based methodologies and tools to implement and evaluate their strategic goals more successfully than they currently do.

In most studied hospitals, aspects such as clearly defining the hospital's mission, purpose and values,

employee qualifications, training and development, defining customer needs and offering high-quality services are considered the most important points of management. Strategic management issues, on the other hand, receive less attention.

In general, ideally, the strategic planning process involves all managerial and operational levels of the organisation. Our research showed that top managers and heads of various departments participate in the strategic management process, but other stakeholders, such as doctors, have a low level of participation. Studies confirm that the skills of doctors in strategic planning are at a low level, which can be attributed to improper competence, a lack of knowledge, wrong perception of

strategic importance. To master such skills, it is necessary to conduct systematic training.

Hospitals in Georgia are not required to develop a strategic plan. In this regard, medical organisations in some countries must develop a strategic plan. For example, the Iranian Ministry of Health requires hospitals to have a written strategic plan to receive accreditation points. According to Turkish state law, all government organisations must have a strategic planning department and a strategy plan, the execution of which is monitored in accordance with predetermined guidelines (Johansen, 2015). In Georgia, neither the state nor the Ministry of Health's role is defined in this regard.

CONCLUSION

The significance of strategic management for the continuing development of medical organisations is ex-

panding as a result of the increased competitiveness in the medical industry. The state should pass legislation that the medical organisations must develop documented strategic plans and employ strategic management managers. In this regard, Georgia has a similar practice of state intervention. For instance, the legislation mandates that an inpatient medical institution have a quality management system and that the facility have a clinical manager in charge of the inpatient service. Conducting educational training about the strategic management process with inpatients is crucial. For example, the legislation requires a hospital to have a quality management system in place, as well as a clinical manager who is responsible for the hospital's services. Providing educational training on the strategic management process in hospitals is essential.

REFERENCES:

1. [1] Buchbinder, S.B., Shanks, N.H. (2016). *Introduction to Health Care Management* Massachusetts: Jones & Bartlett Learning.
2. [2] Ginter, P.M., Duncan, W.J., Swayne, L.E. (2018). *The Strategic Management of Health Care Organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons P&T.
3. [3] Huebner, C., Flessa, S. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8617.
4. [4] Harrison, J.P. (2020). *Essentials of Strategic Planning in Healthcare*. Chicago, Illinois: Health Administration Press.
5. [5] Naamati-Schneider, L. (2020). *Strategic Management as Adaptation to Changes in the Ecosystems of Public Hospitals in Israel*. <https://doi.org/10.1186/s13584-020-00424-y>
6. [6] Pascuci. L.M., Júnior, V.M., Crubellate, J.M. (2017). Strategic Management in Hospitals: Tensions between the Managerial and Institutional Lens. *BAR*, Rio de Janeiro, 14(2).
7. [7] Sadehgifar, J., Jafari, M., Tofiqhi, S., Ravaghi, H., Maleki, M.R. (2015). *Strategic Planning, Implementation and Evaluation Processes in Hospital Systems: A Survey From Iran*. <http://dx.doi.org/10.5539/gjhs.v7n2p56>
8. [8] Johansen, A.S. (2015). Strategic Planning for Health: a case study from Turkey. World Health Organization Regional Office for Europe. Copenhagen. https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0017/272321/Strategic-Planning-for-Health_Turkey.pdf [Last Access 25.05.2023]

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი საქართველოს საავალმყოფოებში

თენის ვერულავა

მედიცინის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი,
მედიცინისა და ჯანდაცვის მენეჯმენტის სკოლა, კავკასიის უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი. მუდმივად ცვალებად გლობალურ და ადგილობრივ გარემოში უკეთესად ადაპტაციისთვის ჯანდაცვის სისტემის მთავარი პრიორიტეტია სტაბილური პოსპიტალური სექტორის ფუნქციონირება, რისთვისაც აუცილებელია ეფექტური სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესების მუდმივი განხორციელება. კვლევის მიზანია საქართველოს პოსპიტალურ სექტორში სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის შესწავლა.

რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში ჩატარდა თბილისის მსხვილი საავადმყოფოების მენეჯერების გამოკითხვა წინასწარ სტრუქტურირებული კითხვარის საშუალებით. საავადმყოფოების ძალიან მცირე ნაწილი იღებდა მონაწილეობას სტრატეგიული დაგეგმვის კუთხით ჩატარებულ ლექციებსა და ტრენინგებში (13%), გამოკითხულთაგან სტრატეგიული დაგეგმვის კომიტეტი ჰყავდა ერთ სტაციონარს (4.3%), გამოკითხული სტაციონარების უმრავლესობას (87%) ჰქონდა დოკუმენტირებული სტრატეგიული გეგმა; სტრატეგიულ დაგეგმვაში უმეტესად ჩართული იყო მმართველი საბჭო (69.6%), ნაწილობრივ – ექიმები (30.4%). საავადმყოფოების მხოლოდ მესამედის (34.8%) ბიუჯეტის შემუშავება ხდება სტრატეგიული გეგმის მიხედვით. სტრატეგიული გეგმის მიზნებისა და პრიორიტეტების შესაბამისად არ ხდება რესურსების (43.5%), ბიუჯეტის სახსრების განაწილება (47.8%) და ახალი ფინანსური რესურსების გამოვლენა და მოპოვება (47.8%). საავადმყოფოების უმეტესი ნაწილი ნაკლებად ახდენს: მიზნების მიღწევის მაჩვენებლების შეფასების შედეგების შედარებას სხვა საავადმყოფოების შედეგებთან (52.2%); სტრატეგიული გეგმის მიზნების მიღწევის ღონისძიებების ღირებულებების რეგულარულად მოხსენებას საავადმყოფოსთვის (43.5%); სტრატეგიული პროექტების ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად სხვა საავადმყოფოების მიზნების მიღწევის ღონისძიებების ბენჩმარკინგს (78.3%).

სტაციონარების მხოლოდ მცირე ნაწილში მიმდინარეობს სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი, რაც, შესაბამისად, აისახება ჯანდაცვის ბაზარზე მათ პოზიციასა და წარმატებაზე. საავადმყოფოები მხოლოდ შეიმუშავებენ სტრატეგიულ გეგმას, მაგრამ მათი განხორციელების მონიტორინგი ძალიან სუსტია და არ ეფუძნება მეცნიერულად დასაბუთებულ მეთოდებს. ექიმების უნარები სტრატეგიულ დაგეგმვაში დაბალ ღონებულება, რაც შეიძლება მივაწეროთ არასათანადო კომპეტენციას, არასაკმარის ცოდნას, სტრატეგიული მნიშვნელობის არასწორ აღქმას. ასეთი უნარების ათვისებისთვის კი საჭიროა სისტემატიური ტრენინგების ჩატარება.

მიზანშეწონილია, სახელმწიფოს მიერ კანონმდებლობით იყოს განსაზღვრული, რომ სამედიცინო ორგანიზაციას სავალდებულო წესით შემუშავებული ჰქონდეს დოკუმენტირებული სტრატეგიული გეგმა და ჰყავდეს სტრატეგიული მართვის მენეჯერი. მნიშვნელოვანია სტაციონარებში ტარდებოდეს სასწავლო ტრენინგები სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის შესახებ.

საკვანძო სიტყვები: სტრატეგიული მენეჯმენტი, სტრატეგიის დაგეგმვა, სტრატეგიის განხორციელება, სტრატეგიის შეფასება, პოსპიტალური მენეჯმენტი.

შესავალი

სტრატეგიული დაგემვა არის პროცესების ერთობლიობა, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციას სასურველი მომავლის იდენტიფიცირებასა და მისკენ მიმავალი გადაწყვეტილებების შემუშავებაში. ორგანიზაცია ქმნის დოკუმენტს, რომელიც კომპანიის სახელმძღვანელოა დროის საკმაოდ დიდი პერიოდის განმავლობაში და მიუთითებს, თუ როგორ აპირებს იგი ამჟამინდელი მდგომარეობიდან სასურველ სამომავლო ვითარებამდე მიღწევას. სტრატეგიული დაგემვა გრძელვადიანი ღონისძიებების გატარებას გულისხმობს და ეხმარება ორგანიზაციას – წინასწარ განსაზღვროს და თავიდან აიცილოს მოსალოდნელი რისკები (Huebner and Flessa 2022). სწორად ფორმულირებულ სტრატეგიას შეუძლია განჭვრიტოს გარემო ცვლილებები და მოახდინოს რესურსების სათანადოდ გადანაწილება (Buchbinder & Shanks, 2016). სტრატეგიული მენეჯმენტი აკავშირებს ერთმანეთთან ორგანიზაციის საერთო მიზნებსა და ორგებულებებს, აუმჯობესებს ფინანსურ მდგომარეობას, ხელს უწყობს გადაწყვეტილებების მიღებას, ცვლილებებსა და ინოვაციებს ორგანიზაციაში.

სტრატეგიული დაგემვის პროცესი ოთხი ძირითადი ეტაპისგან შედგება: ორგანიზაციის გარე გარემოს შეფასება (პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციო-კულტურული ტექნოლოგიური, სამართლებრივი), შიდა გარემოს შეფასება (SWOT ანალიზი), სტრატეგიული მიზნების და ამოცანების განსაზღვრა, სტრატეგიული გეგმის განხორციელება, მისი შუალედური და საბოლოო შედეგების შეფასება, ცვლილებების შეტანა და კორექტირება. სტრატეგიის კორექტირების პროცესი უწყვეტი და მუდმივად განახლებადია.

სამედიცინო ორგანიზაციები ფუქციონირებენ მუდმივად ცვალებად გლობალურ და ადგილობრივ გარემოში, რომელზეც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს დემოგრაფიული, ეკონომიკური, პოლიტიკური, საკანონმდებლო, ტექნოლოგიური და სხვა სოციალური ცვლილებები. ამ ცვლილებებმა შექმნეს რთული და არასტაბილური კონკურენტუნარიანი გარემო. მუდმივად ცვალებად გარემოში უკეთესად ადაპტაციისთვის ჯანდაცვის სისტემის მთავარი პრიორიტეტია ჰოსპიტალური სექტორის გამართული ფუნქციონირება და სტაბილური მდგომარეობა, რომელიც უპასუხებს ყოველდღიურ რთულ გამოწვევებს. საავადმყოფოებში სტაბილური და მომგებიანი გარემოს შექმნისათვის კი აუცი-

ლებელია ეფექტური სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესების მუდმივი განხორციელება.

ზოგ ქვეყანაში სამედიცინო ორგანიზაციებს აკრედიტაციის მისაღებად წერილობით დოკუმენტირებული სტრატეგიული გეგმის ქონა მოეთხოვებათ, ზოგ ქვეყანაში კანონმდებლობით სახელმწიფო სამედიცინო ორგანიზაციები ვალდებული არიან შექმნან სტრატეგიული დაგეგმვის დეპარტამენტი, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის საშუალო და გრძელვადიან სტრატეგიას. თურქეთში სტრატეგიულ დაგეგმვაზე დაფუძნებული ჯანდაცვის რეფორმირების პროგრამის საშუალებით ჯანდაცვის სისტემამ შთამბეჭდავ წარმატებებს მიაღწია (Harrison, 2020).

კლევები ადასტურებს, რომ საავადმყოფოები სტრატეგიულ გეგმას შეიმუშავებენ ქვეყანაში დადგენილი მარეგულირებელი წესის მოთხოვნის გამო, მხოლოდ შეზღუდული რაოდენობის საავადმყოფოებისთვის იყო სტრატეგიული გეგმის შემუშავება ორგანიზაციის წარმატების მიღწევის სტიმული (Sadeghifar and et al. 2013). ასევე, კვლევები აჩვენებს, რომ საავადმყოფოებში არსებობს სტრატეგიული გეგმა, თუმცა მისი დეტალურად აღწერა არ შეუძლიათ მასზე პასუხისმგებელ პირებს (Naamati-Schneider 2020). სამედიცინო ორგანიზაციებში სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესები ჩამორჩება ბიზნეს სექტორში მიმდინარე სხვა პროცესებს, რაც, ძირითადად, განპირობებულია გარე გარემოს საფრთხეებით, რომელიც უმეტესად პოლიტიკურ-სამართლებრივი და ფინანსური ხასიათისაა (Gerzmava et al., 2003).

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესზე დიდია პოლიტიკური ძალების გავლენა, კერძოდ, მნიშვნელოვან საფრთხეს წარმოადგენს სახელმწიფოს არაპროგნოზირებადი მკაფიო რეგულაციები. თუმცა, მკვლევართა აზრით, სახელმწიფო პრიორიტეტს უნდა წარმოადგენდეს საავადმყოფოების სტაბილურობა, რაც მოითხოვს ყველა დაინტერესებული მხარის ძალისხმევას (Pascucci et al., 2017).

ჰოსპიტალური სტრატეგიული მენეჯმენტის კუთხით მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში მრავალი პრობლემა არსებობს. ამ მხრივ, აქტუალურია გავიგოთ, სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის მიმდინარეობა საქართველოს ჰოსპიტალურ სექტორში. კვლევის მიზანია ჰოსპიტალურ სექტორში სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის შესწავლა. აღნიშნული ხელს შეუწყობს სტრატეგიული დაგეგმვის, როგორც ჯანდაცვის მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი საკითხის უკეთ გააზრებას.

ცხრილი №1. საავადმყოფოების მახასიათებლები

		N	%
საავადმყოფოს სახე	ზოგადი სპეციალიზებული	18 5	78% 22%
საწოლთა რაოდენობა	100-ზე ნაკლები 100-200 200-ზე მეტი	3 11 9	13% 49% 38%
დასაქმებულთა რაოდენობა	200-ზე ნაკლები 200-ზე მეტი	6 17	26% 74%
მენეჯერების განათლების დონე	ბაკალავრი მაგისტრი დოქტორი	5 14 4	21.7% 60.9% 17.4%
მენეჯერების განათლების სფერო	ჟანდაცვის მენეჯმენტი ბიზნესის ადმინისტრირება	8 15	34.8% 65.2%

კვლევის მეთოდოლოგია

ნაშრომში გამოყენებულია რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი. კვლევისათვის შეირჩა თბილისის 10 მსხვილი საავადმყოფო. საავადმყოფოები შეირჩა მათი ზომის, მდებარეობის, საწოლების რაოდენობის და საკუთრების ფორმიდან გამომდინარე. კვლევაში მონაწილეობდნენ საავადმყოფოების საკვანძო ფიგურები, მათ შორის, გენერალური დირექტორი, ფინანსური დირექტორი, ტექნიკური დირექტორი, ხარისხის მართვის სამსახურის უფროსი, საზოგადოებასთან ურთიერთობის დირექტორი, კლინიკური დირექტორი, საავადმყოფოს კვლევისა და განვითარების ხელმძღვანელი, ასევე, სხვადასხვა განყოფილებების (ქირურგია, გინეკოლოგია, მეანობა, პედიატრია) ხელმძღვანელები. სულ კვლევაში მონაწილეობდა ჰოსპიტლების 23 ტოპ-მენეჯერი. რესპონდენტებად ტოპმენეჯერების არჩევა განპირობებული იყო იმ გარემოებით, რომ ისინი ჰასუხისმგებელნი არიან ორგანიზაციის სტრატეგიის ფორმირებაზე.

კვლევის ინსტრუმენტს შეადგენდა წინასწარ სტრუქტურირებული კითხვარი, რომელიც შედგენილი იყო ლიტერატურული მიმოხილვის საფუძველზე და ექსპერტთა მოსაზრებებზე დაყრდნობით. გამოკითხვები ჩატარდა 01.11.22-დან 10.12.22-მდე პერიოდში.

კვლევა დაამტკიცა კავკასიის უნივერსიტეტის კვლევის ეთიკის კომიტეტმა. გამოკითხვა ჩატარდა ინფორმირებული თანხმობის პრინციპის დაცვით.

რესპონდენტებს მიეწოდათ კვლევის შესახებ ინფორმაცია.

კვლევის შედეგები

შესწავლილი საავადმყოფოებიდან 18 (78%) იყო ზოგადი პროფილის, ხოლო 5 (22%) კი – სპეციალიზებული. კვლევაში მონაწილე საავადმყოფოების ნახევარში (49%) საწოლების რაოდენობა შეადგენდა 100-დან 200-მდე; უმეტეს საავადმყოფოებში დასაქმებულთა რაოდენობა შეადგენდა 200-ზე მეტს (74%). გამოკითხულ მენეჯერთა უმეტეს ნაწილს (60.9%, n=14) აქვს მაგისტრის ხარისხი. მენეჯერთა უმეტესი ნაწილის (65.2%, n=15) განათლების სფეროს წარმოადგენს ბიზნესის ადმინისტრირება. საავადმყოფოების სხვა დემოგრაფიული ინფორმაცია იხილეთ ცხრილ 1-ში.

არც ერთი საავადმყოფო არ იყენებდა სტრატეგიული დაგეგმვის გარე კონსულტანტებს. საავადმყოფოების ძალიან მცირე ნაწილი იღებდა მონაწილეობას სტრატეგიული დაგეგმვის კუთხით ჩატარებულ ლექციებსა და ტრენინგებში (n=3, 13%), გამოკითხულთაგან სტრატეგიული დაგეგმვის კომიტეტი ჰყავდა მხოლოდ ერთ სტაციონარს (n=1, 4.3%), გამოკითხული სტაციონარების უმრავლესობას (n=18, 87%) ჰქონდა დოკუმენტირებული სტრატეგიული გეგმა; სტრატეგიულ დაგეგმვაში უმეტესად ჩატარებული იყო მმართველი საბჭო (n=18, 69.6%), ნაწილობრივ კი – ექიმები (n=7, 30.4%).

ცხრილი №2. სტრატეგიული გებმის შემუშავების და განხორციელების პროცესი საავადმყოფოებში

		N	%
	დიახ არა	0 23	0% 100%
სტრატეგიული მართვის კონსულტანტი	დიახ არა	1 22	4.3% 95.7%
სტრატეგიული დაგეგმვის კომიტეტი	დიახ არა	18 5	78.3% 21.7%
მონაწილეობა სტრატეგიული დაგეგმვის კუთხით ჩატარებულ ლექციებსა და ტრენინგებში	დიახ არა	3 20	13% 87%
სტრატეგიულ დაგეგმვაში ჩართულია	მმართველი საბჭო პერსონალი	16 7	69.6% 30.4%

პირველ ეტაპზე შევისწავლეთ საავადმყოფოს ბიუჯეტის დადგენა სტრატეგიული პრიორიტეტების მიხედვით. კვლევამ აჩვენა, რომ საავადმყოფოების მხოლოდ მესამედის ($n=8$, 34.8%) ბიუჯეტი ეფუძნება პრიორიტეტებს და სტრატეგიულ მიზნებს. საავადმყოფოების თითქმის ნახევარმა განაცხადა, რომ საავადმყოფოს ბიუჯეტის გადახედვა არ ხდება საავადმყოფოს სტრატეგიული მიზნების მიხედვით. საავადმყოფოების მესამედში ($n=7$, 30.4%) ბიუჯეტის შემუშავება ხდება სტრატეგიული გეგმის მიხედვით. თუმცა, რესურსების ($n=10$, 43.5%) და ბიუჯეტის სახსრების განაწილება ($n=11$, 47.8%), ასევე, ახალი ფინანსური რესურსების გამოვლენა და მოპოვება ($n=11$, 47.8%) არ ხდება სტრატეგიული გეგმის მიზნებისა და პრიორიტეტების შესაბამისად (იხ. ცხრ. 3.).

შემდგომ ეტაპზე შევისწავლეთ, თუ რამდენად მოქმედებენ საავადმყოფოები წინასწარ განსაზღვრული სტრატეგიული გეგმის საფუძველზე. საავადმყოფოების უმეტესობაში, პროექტების განხორციელება და დასახული მიზნები შეესაბამება საავადმყოფოს სტრატეგიულ გეგმას; თუმცა, მენეჯერების წლიური შეფასება და ყოველწლიური დაჯილდოების სისტემის დაწესება არ ხდება სტრატეგიული მიზნების მიღწევის დონის მიხედვით (იხ. ცხრ. 4.).

სტრატეგიული გეგმის შეფასების თვალსაზრისით, კვლევამ აჩვენა, რომ საავადმყოფოების უმეტესობა რეგულარულად აფასებს სტრატეგიულ მიზნებზე ორიენტირებული პროექტების შედეგებს წინასწარ განსაზღვრული მიზნის მიღწევის მაჩვენებლების საფუძველზე. საავადმყოფოები,

ცხრილი №3. ბიუჯეტის განაწილება საავადმყოფოების სტრატეგიული პრიორიტეტების მიხედვით

	სუსტი	საშუალო	კარგი
	n/%	n/%	n/%
ბიუჯეტი დგება პრიორიტეტების და სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე	10 (43.5%)	5 (21.7%)	8 (34.8%)
ბიუჯეტის გადასინჯვა ხდება სტრატეგიული მიზნების შესაბამისად	12 (52.2%)	6 (26.1%)	5 (21.7%)
ბიუჯეტის შემუშავება ხდება სტრატეგიული გეგმის მიხედვით	11 (47.8%)	5 (21.7%)	7 (30.4%)
რესურსების განაწილება ხდება სტრატეგიული მიზნების შესაბამისად	10 (43.5%)	9 (39.1%)	4 (17.4%)
ბიუჯეტის სახსრების განაწილება სტრატეგიული გეგმით დასახული პრიორიტეტების მიხედვით	11 (47.8%)	5 (21.7%)	7 (30.4%)
ახალი ფინანსური რესურსების გამოვლენა და მოპოვება ხდება სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად	11 (47.8%)	3 (13%)	9 (39.1)

**ცხრილი №4. სტრატეგიული გეგმის მიხედვით პროექტების განხორციელების პროცესი
საავადმყოფოებში**

	სუსტი	საშუალო	კარგი
	n/%	n/%	n/%
პროექტების განხორციელება ხდება სტრატეგიული გეგმის მიხედვით	3 (13%)	4 (17.4%)	16 (69.6%)
დასახული მიზნები შეესაბამება საავადმყოფოს სტრატეგიულ გეგმას	3 (13%)	5 (21.7%)	15 (65.2%)
მენეჯერების წლიური შეფასება ხდება სტრატეგიული მიზნების მიღწევის დონის მიხედვით	16 (69.6%)	4 (17.4%)	3 (13%)
ყოველწლიური დაკილდოების სისტემის დაწესება ხდება სტრატეგიული მიზნების განხორციელებაში თანამშრომლების მონაწილეობის დონის მიხედვით	18 (78.3%)	2 (8.7%)	3 (13%)
პოსპიტალის მენეჯერის მუშაობის წლიური შეფასება სტრატეგიული მიზნების მიღწევის დონის მიხედვით	17 (73.9%)	2 (8.7%)	4 (17.4%)

ასევე, აანალიზებენ მიზნის მიღწევის მაჩვენებლებს დროის განსაზღვრულ პერიოდებში. თუმცა, საავადმყოფოების უმეტესი ნაწილი ნაკლებად ახდენს მიზნების მიღწევის მაჩვენებლების შეფასების შედეგების შედარებას სხვა საავადმყოფოების შედეგებთან ($n=12$, 52.2%), სტრატეგიული გეგმის მიზნების მიღწევის ღონისძიებების ღირებულებების რეგულარულად მოხსენებას საავადმყოფოსთვის ($n=12$, 43.5%) და საზოგადოების ან/და დაინტერესებული მხარეების წინაშე ($n=17$, 73.9%), სტრატეგიული პროექტების ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად სხვა საავადმყოფოების მიზნების მიღწევის ღონისძიებების ბენჩმარკინგს ($n=17$, 78.3%) (იხ. ცხრ. 5.).

დისკუსია

წინამდებარე კვლევაში შესწავლილ იქნა სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისა და განხორციელების პროცესი საქართველოს 23 მსხვილ საავადმყოფოში. კვლევამ აჩვენა, რომ სტრატეგიულ დაგეგმვაში, უმეტესად, ჩართულია მმართველი საბჭო და შედარებით ნაკლებად მონაწილეობენ ექიმები. ასევე, საავადმყოფოების ძალიან მცირე ნაწილი იღებს მონაწილეობას სტრატეგიული დაგეგმვის კუთხით ჩატარებულ ლექციებსა და ტრენინგებში. სტრატეგიების სუსტი გაგება ხელს უშლის სტრატეგიული გეგმის წარმატებით განხორციელებას.

მიუხედავად იმისა, რომ საავადმყოფოების უმრავლესობას ($n=18$, 87%) ჰქონდა დოკუმენტირებული სტრატეგიული გეგმა, შესწავლილი საავადმყოფოების უმრავლესობაში ნაკლებად ხდება საავადმყოფოს ბიუჯეტის შემუშავება ან გადასინჯვა სტრატეგიული გეგმის, მიზნების და სტრატეგიული პრიორიტეტების მიხედვით. ასევე, რესურსების და ბიუჯეტის სახსრების განაწილება, ახალი ფინანსური რესურსების გამოვლენა და მოპოვება არ ხდება სტრატეგიული გეგმის მიზნებისა და პრიორიტეტების შესაბამისად. აღნიშნული მიგვანიშნებს, რომ სტრატეგიულმა დაგეგმარებამ ჯერ კიდევ ვერ იპოვა თავისი ადგილი ჯანდაცვის სისტემაში. სტაციონარების მხოლოდ მცირე რაოდენობაში მიმდინარეობს სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი, რაც შესაბამისად აისახება ჯანდაცვის ბაზარზე მათ პოზიციასა და წარმატებაზე.

მიუხედავად იმისა, რომ საავადმყოფოების მენეჯერები პასუხისმგებელნი არიან სტრატეგიული მიზნების მიღწევაზე, მათი საქმიანობის წლიური შეფასება არ ხდება სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში მათი წარმატების ღონის მიხედვით. გარდა ამისა, საავადმყოფოების ყოველწლიური დაჯილდოების სისტემა არ ითვალისწინებს სტრატეგიული მიზნების განხორციელებაში თანამშრომლების მონაწილეობის დონეს.

სტრატეგიული გეგმის შეფასების თვალსაზრისით, კვლევამ აჩვენა, რომ საავადმყოფოების უმეტესობა რეგულარულად აფასებს სტრატეგიულ მიზნებზე ორიენტირებული პროექტების შედეგებს

ცხრილი №5: საავადმყოფოების სტრატეგიული მიზნის მიღწევის შეფასება

	სუსტი	საშუალო	კარგი
	n/%	n/%	n/%
სტრატეგიულ გეგმასთან დაკავშირებული პროექტების შედეგების შეფასება მიზნის მიღწევის მაჩვენებლების გამოყენებით	2 (8.7%)	5 (21.7%)	16 (69.6%)
მიზნის მიღწევის მაჩვენებლების გამოყენება როგორც საავადმყოფოს, ასევე განყოფილებების დონეზე	3 (13%)	6 (26.1%)	14 (60.9%)
მიზნის მიღწევის მაჩვენებლების შემუშავებისას მათ შორის ბალანსის გათვალისწინება	4 (17.4%)	6 (26.1%)	13 (56.5%)
მიზნის მიღწევის მაჩვენებლების რეგულარული შეფასება	5 (21.7%)	6 (26.1%)	12 (52.2%)
მიზნის მიღწევის მაჩვენებლების ანალიზი დროის განსაზღვრულ პერიოდებში	6 (26.1%)	7 (30.4%)	10 (43.5%)
მიზნის მიღწევის მაჩვენებლების შეფასების შედეგების შედარება წინა შეფასებებთან	8 (34.8%)	6 (26.1%)	9 (39.1%)
მიზნების მიღწევის მაჩვენებლების შეფასების შედეგების შედარება წინასწარ განსაზღვრულ სტანდარტთან	9 (39.1%)	4 (17.4%)	10 (43.5%)
მიზნების მიღწევის მაჩვენებლების შეფასების შედეგების შედარება სხვა საავადმყოფოების შედეგებთან	12 (52.2%)	4 (17.4%)	7 (30.4%)
მიზნის მიღწევის ღირებულების შეფასების შედეგების ანალიზისა და შედარების შემდეგ შესაბამისი ინტერვენციების შემუშავება და განხორციელება	9 (39.1%)	8 (34.8%)	6 (26.1%)
სტრატეგიული გეგმის მიზნების მიღწევის ღირებულების შეფასების რეგულარულად მოხსენება საავადმყოფოსთვის	10 (43.5%)	7 (30.4%)	6 (26.1%)
სტრატეგიული გეგმის მიზნების მიღწევის ღირებულების რეგულარულად მოხსენება საზოგადოების და დაინტერესებული მხარეების წინაშე	17 (73.9%)	3 (13%)	3 (13%)
სტრატეგიული პროექტების ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად სხვა საავადმყოფოების მიზნების მიღწევის ღირებულების ბენჩმარკინგი	18 (78.3%)	3 (13%)	2 (8.7%)

წინასწარ განსაზღვრული მიზნის მიღწევის მაჩვენებლების საფუძველზე. საავადმყოფოები ასევე აანალიზებენ მიზნის მიღწევის მაჩვენებლებს დროის განსაზღვრულ პერიოდებში ან საჭიროების შემთხვევაში. თუმცა, შეფასების შედეგების გაანალიზება არ ხდება სათანადოდ. ნაკლებად ხდება მიზნების მიღწევის მაჩვენებლების შეფასების შედეგების შედარება წინა აანალიზების შედეგებთან, წინასწარ განსაზღვრულ სტანდარტებთან და სხვა საავადმყოფოებში მიღებულ შედეგებთან. ასევე, ნაკლებად ხდება სტრატეგიული გეგმის მიზნების

მიღწევის ღირებულების ღირებულების რეგულარულად მოხსენება საავადმყოფოსთვის და საზოგადოებისათვის ან დაინტერესებული მხარეებისათვის. ნაკლებად ხორციელდება სტრატეგიული პროექტების ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად სხვა საავადმყოფოების მიზნების მიღწევის ღირებულების ბენჩმარკინგი.

კვლევები ადასტურებენ, რომ საავადმყოფოებში ხარისხის მართვის სტანდარტებისა და ინსტრუმენტების (მაგ., Joint Commission International, KTQ-Accreditation, ISO 9001) დამკავშირება აუმჯო-

ბესებს სტრატეგიების ჩამოყალიბებას და განხორციელებას, რაც თავის მხრივ, ზრდის სავადმყოფოს შეფასების სტატუსს. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია ხარისხის მართვის სტანდარტების სათანადოდ ინტეგრირება სტრატეგიულ დაგემვაში.

კვლევამ აჩვენა, რომ საქართველოში სავადმყოფოები მხოლოდ შეიმუშავებენ სტრატეგიულ გეგმას, მაგრამ უგულებელყოფენ მის განხორციელებას. მსგავსი შედეგები იქნა მიღებული სხვა კვლევებით, რომელთა მიხედვით სამედიცინო ორგანიზაციები შეიმუშავებენ კარგ სტრატეგიულ გეგმებს, მაგრამ მათი განხორციელების მოწმონგი ძალიან სუსტია და არ ეფუძნება მეცნიერულად დასაბუთებულ მეთოდებს (Sadeghifar et al., 2015; Naamati-Schneider, 2020).

კვლევა აჩვენებს, რომ, ტრადიციულ მეთოდებზე დაყრდნობის ნაცვლად, სავადმყოფოებმა უნდა გამოიყენონ მეცნიერულად დასაბუთებული უახლესი მეთოდები და ინსტრუმენტები, რათა უფრო წარმატებულები იყვნენ თავიანთი სტრატეგიული გეგმების განხორციელებასა და შეფასებაში.

შესწავლილი სავადმყოფოების უმეტესობაში ისეთი საკითხები, როგორიცაა: სავადმყოფოს მისის, მიზნის და ღირებულებების მკაფიოდ განსაზღვრა, თანამშრომელთა კვალიფიკაცია, ტრენინგები და განვითარება, მომხმარებელთა საჭიროებების განსაზღვრა და მაღალი ხარისხის სერვისების შეთავაზება მოიაზრება მენეჯმენტის ყველაზე მნიშვნელოვან პუნქტებად, თუმცა, სტრატეგიული მენეჯმენტის საკითხებს ნაკლები ყურადღება ეთმობა.

ზოგადად, იდეალურ შემთხვევაში, სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი მოიცავს ორგანიზაციის ყველა მენეჯერულ და ოპერაციულ დონეს. ჩვენმა კვლევამ აჩვენა, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესში მონაწილეობას იღებენ ტოპმენეჯერები, სხვადასხვა დეპარტამენტების უფროსები, ხოლო სხვა დაინტერესებული მხარეების, მაგალითად, ექიმების მონაწილეობა საკმაოდ დაბალია. კვლევები ადასტურებენ, რომ ექიმების უნარები სტრატეგიულ დაგემვაში დაბალ დონეზეა, რაც შეიძლება მივაწეროთ არასათანადო კომპეტენციას, არასაკმარის ცოდნას, სტრატეგიული მნიშვნელობის არასწორ აღქმას. ასეთი უნარების ათვისებისთვის კი საჭიროა სისტემატიური ტრენინგების ჩატარება.

საქართველოში სავადმყოფოებს არ მოთხოვებათ სტრატეგიული გეგმის შემუშავება. ამ

მხრივ, ზოგ ქვეყნებში სამედიცინო ორგანიზაციები ვალდებული არიან შეიმუშაონ სტრატეგიული გეგმა. მაგალითად, ირანში, აკრედიტაციის ქულების მისაღებად, ირანის ჯანდაცვის სამინისტრო სავადმყოფოებისგან მოითხოვს ჰქონდეთ წერილობით დოკუმენტირებული სტრატეგიული გეგმა (Sadeghifar and et al. 2013). თურქეთში, სახელმწიფო კანონმდებლობით, ყველა სახელმწიფო ორგანიზაციას მოეთხოვება ჰყავდეს სტრატეგიული დაგეგმვის დეპარტამენტი და ჰქონდეს სტრატეგიული გეგმა, რომლის განხორციელება მოწმდება დადგენილი რეგულაციების მიხედვით (Anne S. Johansen 2015). საქართველოში კი საერთოდ არ იკვეთება არც სახელმწიფოს და არც ჯანდაცვის სამინისტროს როლი ამ კუთხით.

დასკვნა

სამედიცინო ბაზარზე მზარდი კონკურენციის პირობებში სულ უფრო და უფრო იზრდება სტრატეგიული მენეჯმენტის მნიშვნელობა სამედიცინო ორგანიზაციების სტაბილური განვითარებისათვის. მიზანშეწონილია, სახელმწიფოს მიერ კანონმდებლობით იყოს განსაზღვრული, რომ სამედიცინო ორგანიზაციას სავალდებულო წესით შემუშავებული ჰქონდეს დოკუმენტირებული სტრატეგიული გეგმა და ჰყავდეს სტრატეგიული მართვის მენეჯერი. ამ მხრივ, საქართველოში არსებობს სახელმწიფოს ჩარევის მსგავსი პრაქტიკა. მაგალითად, კანონმდებლობით გათვალისწინებულია, რომ სტაციონარულ სამედიცინო დაწესებულებაში უნდა არსებობდეს ხარისხის მართვის სისტემა და სტაციონარს უნდა ჰყავდეს სტაციონარულ სერვისზე პასუხისმგებელი პირი – კლინიკური მენეჯერი. მნიშვნელოვანია სტაციონარებში ტარდებოდეს სასწავლო ტრენინგები სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის შესახებ.

გამოყენებული ლიტერატურა/REFERENCES:

1. Buchbinder, S.B., Shanks, N.H. (2016). *Introduction to Health Care Management* Massachusetts: Jones & Bartlett Learning.
2. Ginter, P.M., Duncan, W.J, Swayne, L.E. (2018). *The Strategic Management of Health Care Organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons P&T.
3. Huebner, C., Flessa, S. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(14), 8617.
4. Harrison, J.P. (2020). *Essentials of Strategic Planning in Healthcare*. Chicago, Illinois: Health Administration Press.
5. Naamati-Schneider, L. (2020). *Strategic Management as Adaptation to Changes in the Ecosystems of Public Hospitals in Israel*. <https://doi.org/10.1186/s13584-020-00424-y>
6. Pascuci, L.M., Júnior, V.M., Crubellate, J.M. (2017). Strategic Management in Hospitals: Tensions between the Managerial and Institutional Lens. BAR, Rio de Janeiro, 14(2).
7. Sadehgifar, J., Jafari, M., Tofighi, S., Ravaghi, H., Maleki, M.R. (2015). *Strategic Planning, Implementation and Evaluation Processes in Hospital Systems: A Survey From Iran*. <http://dx.doi.org/10.5539/gihs.v7n2p56>
8. Johansen, A.S. (2015). Strategic Planning for Health: a case study from Turkey. World Health Organization Regional Office for Europe. Copenhagen. https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0017/272321/Strategic-Planning-for-Health_Turkey.pdf [Last Access 25.05.2023]